ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN — POLONIA
VOL. XXII, 48 SECTIO H 1987

Zakład Teorii Organizacji Wydziału Ekonomicznego UMCS

Zdzisław HERBUT

Otoczenie organizacji gospodarczej. Empiryczny przykład z lat 1983—1987

Окружение хозяйственной организации. Эмпирический обзор 1983—1987 гг.

The Environment of the Economic Organization. An Empirical Example from 1983—1987

Mówiąc o organizacji, a zwłaszcza tworząc ją i kierując nią używamy słowa „otoczenie". W nurcie sytuacyjnym teorii organizacji, w ujęciu systemowym, w konwencji gry organizacyjnej i innych „otoczenie" jest jednym z podstawowych pojęć służących do opisu funkcjonowania organizacji. Pojęcia tego używa się również w innych naukach, np. biologicznych i społecznych. W socjologii mówi się o „środowisku", J. Szczepański pisze[1] wyraz — środowisko orzeka, że pewien przedmiot znajduje się „wśród", jest najważniejszy, gdyż jego obecność tworzy z przedmiotów otaczających środowisko".

W teorii organizacji encyklopedyczna definicja nazywa otoczeniem (środowiskiem) systemu wszystko, co znajduje się poza układem rozważanym i co może wywierać na niego wpływ (wejście) lub na co dany układ oddziałuje (wyjście).[2] Otoczeniem jest więc zbiór wszystkich składników nie należących do rozważanego systemu, których zmiany mogą spowodować przejścia systemu w stan odmienny od istniejącego.

W polskiej teorii organizacji większość autorów używając pojęcia „otoczenie" nie definiuje go. J. Zieleniewski rozwija koncepcję kręgu zewnętrznego organizacji, który jest częścią otoczenia, całym zaś otoczeniem szerzej się nie zajmuje.[3] H. Sterniczuk mówi o otoczeniu inter-

[1] J. Szczepański: *Odmiany czasu teraźniejszego*. PWN, Warszawa 1971, s. 653.

[2] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. PWE, Warszawa 1983.

[3] J. Zieleniewski: *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i zarządzania*. PWN, Warszawa 1982.

akcyjnym i rozumie przez nie „tę część makrootoczenia organizacji złożoną z obiektów, z którymi organizacja jako całość bądź jej elementy lub jedynie jej członkowie (jako jej przedstawiciele) pozostają w danym okresie w interakcjach".[4] R. Duncan za otoczenie organizacji uważa całokształt społecznych czynników, które są brane pod uwagę przy analizie zachowań decydentów i opisuje je w kategoriach: złożone — proste, statyczne — dynamiczne.[5] Warta odnotowania jest również koncepcja A. D. Halla.[6] Wprowadza on podział otoczenia organizacyjnego na ogólne i szczegółowe. Na otoczenie ogólne składają się warunki ekonomiczne, demograficzne, technologiczne, prawne, ekologiczne, polityczne i kulturowe, w jakich funkcjonują organizacje. Mogą one być wspólne dla wielu organizacji. Przez otoczenie szczegółowe rozumie on wszelkie organizacje i jednostki, z jakimi dana organizacja wchodzi w interakcje w toku swojej działalności.

P.R. Lawrence i J. W. Lorsch koncepcję otoczenia wyprowadzają ze swojej koncepcji organizacji.[7] Nie ujmują oni organizacji jako jednolitej całości, lecz piszą o tzw. „complex organization", czyli organizacji składającej się z więcej niż jednej części i zgodnie ze swym wewnętrznym podziałem reagującej na różne fragmenty otoczenia, tzw. subotoczenia swoich części. I tak przykładem „complex organization" jest zakład produkcyjny składający się z trzech wydziałów: projektowania produkcji, produkcji i sprzedaży. Dla pierwszego wydziału subotoczeniem jest nauka, dla drugiego subotoczeniem są stosunki techniczno-ekonomiczne, subotoczeniem wydziału sprzedaży jest rynek.

M. Trzeciak analizuje otoczenie przedsiębiorstwa i wyróżnia następujące jego części.[8]

— otoczenie pionowe — wynikające z zależności typu jednostka nadrzędna przedsiębiorstwa;

— otoczenie poziome — związki między dostawcami i odbiorcami a przedsiębiorstwem realizowanymi na tym samym szczeblu zarządzania gospodarczego;

— środowisko naturalne (przyrodnicze);

— środowisko społeczne, tj. społeczność będąca odbiorcą efektów

---

[4] H. Sterniczuk: *Decyzje w organizacjach gospodarczych*. PWE, Warszawa 1980, s. 25.

[5] *Ibid.*, s. 24.

[6] A. D. A. Hall: *Podstawy techniki systemów. Ogólne zasady projektowania*. PWN, Warszawa 1968, s. 41.

[7] A. K. Koźmiński (red.): *Współczesne teorie organizacji*. PWN, Warszawa 1983, s. 282—283.

[8] T. Trzeciak: *Stosunki środowiskowe przedsiębiorstw przemysłowych*. PAN, Warszawa 1973, s. 45.

produkcyjnych przedsiębiorstwa, a jednocześnie dostawcą siły roboczej dla przedsiębiorstwa.

G. March i A. Simon analizując zakład przemysłowy wyróżnili również następujące relacje w stosunkach organizacji i otoczenia:

organizacja—dostawcy; organizacja—pracownicy;
organizacja—inwestorzy; organizacja—dystrybutorzy;
organizacja—konsumenci.

Nie ma więc w literaturze jednolitej, powszechnie przyjętej definicji otoczenia. Podstawową trudnością jest objęcie tym terminem jednocześnie warunków, w jakich funkcjonuje organizacja (eksponują ją niektóre propozycje) i jej partnerów (do których ograniczają się inne). Raz więc otoczenie jest tłem wszelkich procesów zachodzących w organizacji, innym razem są to konkretne obiekty, z którymi dana organizacja pozostaje w interakcjach.

Powróćmy jeszcze do koncepcji A. D. Halla. Analizując układ organizacja—otoczenie należałoby starać się mimo wszystko dostrzegać elementy otoczenia bliższego i dalszego. Relacje między organizacją a jej partnerami (otoczenie bliższe) są przecież w dużej mierze uzależnione od ogólnych warunków, w jakich przyszło jej funkcjonować (otoczenie dalsze). Dlatego powyższe rozróżnienie jest czysto teoretyczne i w opisie rzeczywistych układów w gospodarce raczej mało użyteczne. Celowe wydaje się natomiast wyróżnienie takich elementów otoczenia, które pozwoliłoby na jednoczesną charakterystykę całego zakresu relacji między organizacją a jej otoczeniem.

Proponuję więc następującą definicję otoczenia organizacji: „Otoczeniem organizacji jest wszystko to co wywiera lub może wywierać wpływ na organizację oraz to na co oddziałuje lub może oddziaływać organizacja. Są to więc zarówno inne organizacje, jak i całokształt uwarunkowań ekonomicznych, politycznych, prawnych, ekologicznych, demograficznych, kulturowych, w których funkcjonuje organizacja. Z pragmatycznego punktu widzenia tak rozumianym otoczeniu określonej organizacji gospodarczej wyróżniam następujące części: otoczenie społeczne, otoczenie ekonomiczne, otoczenie administracyjne, otoczenie naukowo-badawcze, otoczenie przyrodnicze. Instytucjonalnie ujmując otoczenie społeczne, to wszystkie rodzaje społeczności, w których funkcjonuje organizacja wraz z organizacjami społecznymi, z uwzględnieniem uwarunkowań demograficznych i kulturowych.

Otoczenie ekonomiczne to partnerzy organizacji, z którymi utrzymuje ona stosunki gospodarcze. Są to głównie dostawcy surowców i niezbędnych do produkcji materiałów, usług odbiorcy produkowanych wyrobów oraz uwarunkowania ekonomiczne relacji organizacji z tymi partnerami, np. procesy finansowania. Otoczenie administracyjne to

ogół organów administracji państwowej i gospodarczej, które oddziałują na organizację wraz z uwarunkowaniami głównie politycznymi. Otoczenie naukowo-badawcze to ogół ośrodków naukowo-badawczych PAN, ośrodków naukowo-badawczych szkół wyższych i zaplecza naukowego przemysłu.

Należy podkreślić, że klasyfikacja ta jest również umowna, trudno bowiem wyznaczyć ostre granice między poszczególnymi częściami, chociażby ze względu na złożone reakcje między organizacją a częściami otoczenia.

Organizacja gospodarcza funkcjonuje w otoczeniu i jest z nim powiązana. Organizacja czerpie z otoczenia zasilanie energetyczne i informacyjne, z których część stanowi dla organizacji tzw. warunki ograniczające i zmusza do działań przystosowawczych. Organizacja, aby mogła funkcjonować musi reagować na zmiany w otoczeniu. Nie może jednak reagować na wszystkie zmiany, lecz jedynie na te które, jak je określił J. Kornai, przekroczą wyznaczoną „progiem wrażliwości" granicę.[9] Zmiany te muszą zostać uznane przez organizację za istotne i wtedy musi się do nich dostosować; mogą to być przystosowania czynne lub bierne.[10]

Analizując układ organizacja—otoczenie, możemy stosować 3 ujęcia:

— możemy traktować organizację jako obiekt jednostronnych oddziaływań otoczenia i patrzeć przez pryzmat zachodzących w organizacji zmian przystosowawczych,

— możemy traktować organizację i otoczenie jako układ wzajemnie na siebie oddziałujących obiektów, obserwując zmiany otoczenia i organizacji,

— możemy też traktować otoczenie jako obiekt jednostronnych oddziaływań ze strony organizacji, analizując zmiany zachodzące w otoczeniu pod wpływem oddziaływania organizacji.

Nie sposób więc pomijać otoczenia w analizie funkcjonowania organizacji. Analiza rozkładu powiązań organizacji z jej otoczeniem jest na tyle istotna, że pozwala wyodrębnić różnego rodzaju procesy organizacyjne, zwłaszcza procesy decyzyjne. Pozwala też wyjaśnić wiele procesów wewnętrznych zachodzących w organizacji, bowiem jak wyraził się J. D. Thompson to co dzieje się w organizacji jest funkcją cech otoczenia, potem przypadku, a na końcu dopiero jej świadomych wysiłków.

Czy otoczenie jest postrzegane w polskim przedsiębiorstwie tak, jak to by wynikało z teoretycznych rozważań? Jak w rzeczywistości wyglądają interakcje między organizacją gospodarczą a jej otoczeniem? Co

---

[9] J. Kornai: *Anti-equilibrium*. PWN, Warszawa 1977, s. 260.

[10] W. Gabara: *Proces przystosowawczy organizacji do środowiska*. PWE, Warszawa 1969, s. 107 i n.

zmieniło się w tych relacjach w ostatnich latach i jaki jest kierunek tych zmian?

Odpowiedzi na te pytania autor starał się szukać w jednym z przedsiębiorstw przemysłowych południowo-wschodniego regionu Polski w Zakładach Wyrobów Sanitarnych „Krasnystaw" w Krasnymstawie. W tym celu przeprowadzono szereg wywiadów z kierownictwem Zakładów oraz zapoznano się z dokumentacją. Zestawione informacje z tych dwóch źródeł określają kierunek zmian w obszarze relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz konfrontują wyniki z założeniami reformy gospodarczej.

Ze względu na posiadane informacje porównano okres roku 1983 z rokiem bieżącym.

Na wstępie może kilka słów o badanym przedsiębiorstwie. Zakłady Wyrobów Sanitarnych „Krasnystaw" w Krasnymstawie są przedsiębiorstwem państwowym. Przedmiotem ich działalności jest produkcja porcelanowych wyrobów sanitarnych. Są one krajowym potentatem w tym zakresie, wytwarzają bowiem ok. 50% krajowej produkcji wyrobów sanitarnych. W zakładach zatrudnionych jest 690 pracowników.

W roku 1983 najważniejszymi problemami, które musiały zostać rozwiązane w Zakładach były: trudności zaopatrzeniowe, brak ludzi do pracy oraz nadmierna płynność załogi.

Organizacja zaopatrzenia w Zakładach w dużym stopniu określona była przez przyjęty w kraju podział surowców na reglamentowane i nie reglamentowane. Surowcami reglamentowanymi były węgiel, energia elektryczna, paliwa płynne, opony, akumulatory, dzielone wg centralnego rozdzielnika. Zakłady nie miały tutaj swobody wyboru dostawcy, rola ich ograniczała się do składania zamówień do określonej centrali handlowej. Ze względu na konieczność składania zamówień ze znacznym wyprzedzeniem (nawet dwuletnim) oraz zmniejszenia przydziałów wytworzyła się praktyka znacznego zawyżania zamówień, czasami jednak niektóre materiały zostały przydzielone zgodnie z zamówieniami i wtedy tworzyły się nadmierne zapasy.

Występowała stale niepewność, co Zakłady otrzymają i w jakich ilościach. W pozostałą niereglamentowaną część surowców i materiałów przedsiębiorstwo zaopatrywało się w 2 formach:

— częściowo za pośrednictwem zrzeszenia „Vitrocer",
— w przeważającej części na podstawie bezpośrednich umów z producentami.

Zrzeszenie zaopatrywało głównie w materiały zagraniczne, ponieważ Zakłady nie miały własnych środków dewizowych. Większość surowców i materiałów zamawiana była u producentów. Działały tu prawa

rynkowe, jednak w dość specyficznej formie. Ze względu na zmonopolizowanie tego rynku, często występował tylko jeden kontrahent, dodatkowo przy powszechnym niedostatku surowca również tutaj występował rynek producenta: zawarcie kontraktu zależało więc często od siły przetargowej przedsiębiorstwa, a ta z kolei od atrakcyjności produkcji, przeważały bowiem transakcje wiązane.

Zdarzały się też specyficzne przypadki. Posłużę się przykładem. Jednym z podstawowych surowców był skaleń „Strzeblów", którego jedynym producentem w kraju jest kopalnia „Strzeblów". Zaopatruje ona w surowiec ok. 10 zakładów produkcyjnych. Kopalnia postawiła przed odbiorcami warunek, że albo zgodzą się oni pomóc finansowo w jej unowocześnieniu i rozbudowie, albo nie dostaną surowca. Odbiorcy nie mieli wyboru, musieli zgodzić się na warunki producenta. W 1983 r. Zakłady w Krasnymstawie przeznaczyły na ten cel ok. 15 mln zł, pomniejszyło to znacznie zysk przedsiębiorstwa. Przypadek ten był swego rodzaju precedensem w dotychczasowej praktyce Zakładów, przejawem zmian, które następowały w gospodarce polskiej.

Ze względu na ciągły niedobór wyrobów sanitarnych w kraju nie było żadnych problemów ze sprzedażą wyprodukowanych wyrobów. Wyroby produkowane przez Zakłady przeznaczone były głównie na rynek krajowy. Niewielka część wyrobów, za pośrednictwem Centrali Eksportowo-Importowej „Mineks" w Warszawie, eksportowana była na Węgry. Sprzedaż na rynek krajowy odbywała się przez Biuro Zbytu Szkła i Ceramiki przy Zrzeszeniu „Vitrocer" w Warszawie. Jedynie 10% produkowanych wyrobów Zakłady zgodnie z umową podpisaną ze zrzeszeniem sprzedają we własnym zakresie. Przeznaczone są na doraźne zamówienia przedsiębiorstw lub innych jednostek gospodarki uspołecznionej z całego kraju oraz zaopatrzenie sklepów patronackich. W 1983 roku było 6 takich sklepów, jednak ze względu na sytuację na rynku wyrobów sanitarnych (brak kłopotów ze sprzedażą wyrobów) Zakłady nie były zainteresowane rozwijaniem tej formy sprzedaży.

Od 1 lipca 1981 roku Zakłady są przedsiębiorstwem państwowym i podlegają jedynie organowi założycielskiemu, tj. Ministrowi Przemysłu Chemicznego i Lekkiego. Przedsiębiorstwo należy również do dwu zrzeszeń: Zrzeszenia Producentów Szkła i Ceramiki „Vitrocer", oraz Zrzeszenia Producentów Ceramiki. Kierownictwo oczekiwało wymiernych korzyści z tytułu udziału w tych zrzeszeniach — głównie w postaci środków dewizowych. Dobrze układała się współpraca z administracją terenową. Zakłady patronowały klubowi sportowemu „Start". W 1983 roku na skutek presji pracowników zmniejszono znacznie środki na ten cel. Głównym powodem była trudna sytuacja finansowa Zakładów i pracownicy uznali, że nie stać ich na znaczne dotacje.

Duże trudności sprawiała nadmiernie rozbudowana sprawozdawczość dla celów GUS, administracji terenowej i jednostki założycielskiej. Zakłady Wyrobów Sanitarnych „Krasnystaw" w 1983 roku praktycznie nie utrzymywały kontaktów z placówkami naukowo-badawczymi. Nowe wzory wyrobów opracowywano we własnym zakresie. Ofert współpracy nie kierowały ani takich nie otrzymywały. Utrzymywano jedynie tradycyjną współpracę z Instytutem Szkła i Ceramiki w Warszawie.

Duży wpływ na działalność Zakładów wywarły wymogi oszczędnościowe Ministerstwa Finansów oraz brak dewiz. W końcu roku 1982 Zakłady stanęły przed realną groźbą wstrzymania kredytowania produkcji przez bank. Warunkiem było przedstawienie konkretnych posunięć zmierzających do poprawy gospodarności w Zakładach. Opracowano wtedy plan oszczędnościowy „uzdrowienia" Zakładów oraz plan eliminacji surowców i materiałów z importu, a następnie konsekwentnie plan realizowano. Efektem było w końcu roku 1983 wyeliminowanie większości surowców importowanych. Niestety, surowce krajowe były znacznie gorszej jakości, wzrosła więc liczba braków produkcyjnych oraz obniżyła się jakość produkowanych wyrobów. Spowodowało to również konieczność zmian w technologii produkcji.

Poważne trudności stwarzało otoczenie społeczne, a konkretnie chodziło o pracowników. Płynność załogi przekroczyła w 1983 roku 30%, zatrudnienie systematycznie spadało i osiągnęło w 1983 roku 787 osób (dla porównania w 1980 — 882 pracowników). Duża fluktuacja załogi, która wynikała głównie z niskich płac i ciężkich warunków pracy, nie sprzyjała integracji pracowników i powodowała wymierne straty ekonomiczne. Były to głównie koszty przyuczania do zawodu. Próbą rozwiązania tych problemów były nowe regulaminy premiowania i wynagrodzenia pracowników. Nawiązano również współpracę ze szkołą zawodową kształcącą ceramików. Zadaniem tej współpracy było zachęcenie absolwentów do pracy w Zakładach oraz pomoc finansowa w szkole.

W rezultacie tych działań pod koniec 1983 roku spadła liczba zwolnień z pracy, wielkość zatrudnienia zaczęła się stabilizować. Rok 1983 był drugim po uzyskaniu założonej przez reformę samodzielności Zakładów. Kolejne piętrzące się problemy niwelowały stopniowo początkowy entuzjazm. Kierownictwo Zakładów dążąc do partnerstwa w stosunkach gospodarczych, nie potrafiło w dalszym ciągu przezwyciężyć utrwalonych negatywnych zachowań z lat siedemdziesiątych. Minęły 4 lata. W 1987 roku w zakresie zaopatrzenia nic się nie zmieniło. Rozwiązania z 1983 roku przetrwały bez najmniejszych zmian. Wystąpił natomiast dodatkowy problem — zupełny brak dewiz. Uniemożliwiło to dokonanie niezbędnych zakupów i dotąd stanowi poważne niebezpieczeń-

stwo dla ciągłości produkcji. Cały wysiłek w Zakładach skierowano na zdobycie dewiz, niestety nie wiele można obecnie zrobić. Zakłady nadal produkują na rynek krajowy i tylko ok. 3% produkcji eksportują na Węgry. W ostatnim okresie podejmowano kilka prób wejścia na rynek zachodni, niestety bezskutecznie. Okazuje się, że na rynku zachodnioeuropejskim występuje nadmiar wyrobów sanitarnych i zakłady nie wykorzystują mocy produkcyjnych. Dodatkowym utrudnieniem są: słaba jakość polskich wyrobów, kłopoty z opakowaniami, relatywnie wysokie koszty transportu w stosunku do wartości wyrobu. Uniemożliwia to praktycznie, również na przyszłość, eksport wyrobów do krajów II obszaru płatniczego. Pozostaje więc poszukiwanie dewiz w kraju. Obecnie zakłady otrzymują część dewiz ze zrzeszenia, oraz poszukują krajowych partnerów, którzy mogą przeznaczyć część własnych środków dewizowych na potrzeby Zakładów z Krasnegostawu.

Utrzymano kontakty ze sklepami patronackimi zwiększając nawet ich liczbę do 9, bowiem mimo ciągłej przewagi popytu nad podażą wyrobów ceramicznych, myśli się w zakładach o tym, że w przyszłości stan ten może się zmienić. Zadaniem sklepów jest więc reklama wyrobów z Krasnegostawu.

Rozwinięto kontakty z otoczeniem naukowo-badawczym, m. in. podpisano umowy wieloletnie z Instytutem Szkła i Ceramiki w Warszawie, Politechniką Lubelską, Politechniką Łódzką oraz podpisano umowę o wymianie doświadczeń z zakładem produkującym wyroby sanitarne w NRD. Obecnie Ośrodki te realizują tematy badawcze na zlecenie zakładów. Inicjatywa przy nawiązywaniu kontaktów należała do zakładów, ale też np. Politechnika Lubelska złożyła sama ofertę, która została zaakceptowana.

Nic nie zmieniło się w kontaktach zakładów z otoczeniem społecznym. Zatrudnienie nadal spada i osiągnęło w sierpniu br. 690 osób, nadal również bardzo wysoka jest fluktuacja załogi (105 zwolnionych przez 7 miesięcy br.). Zakłady są bezsilne wobec tego zjawiska taka jest przynajmniej ocena kierownictwa, które wini za taką sytuację zbyt niskie płace.

Reasumując pesymistycznie wypada ocena dokonywanych zmian w kontaktach przedsiębiorstwa z otoczeniem.[11] Wynika to z co najmniej dwu powodów:

1. Nie nastąpiły istotniejsze zmiany w obszarze powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem, nadal obowiązują zasady ukształtowane w latach siedemdziesiątych. Mimo założeń reformy gospodarczej przedsiębiorstwo nadal jest ograniczane w swoich działaniach powiązaniami,

[11] Badanie empiryczne dotyczyło I półrocza 1987 roku.

zwłaszcza pionowymi (głównie sfera zaopatrzenia i zbytu). Brak wyraźnej koncepcji zarządzania gospodarką i wynikająca z tego częsta zmiana rozwiązań prawnych powoduje, że przedsiębiorstwo nie może wypracować realnej strategii działania, a zarządzanie sprowadza się do rozwiązywania doraźnych problemów związanych z utrzymaniem ciągłości produkcji.

2. Nie zmieniło się postępowanie kierownictwa przedsiębiorstwa. Prawie wszystkie przykłady mają bowiem jedną cechę wspólną — jednostronny charakter oddziaływań. Przedsiębiorstwo jest jedynie odbiorcą sygnałów z zewnątrz. Jego działania mają charakter przystosowań biernych wg. schematu: problemy — próby ich rozwiązania. Nie ma tutaj miejsca na oddziaływanie na otoczenie w celu wyprzedzenia przewidywanych zmian. Wynika to częściowo z uwarunkowań zewnętrznych, ale również z faktu, że kierownictwo przedsiębiorstwa uważa się za słabszego partnera w grze z otoczeniem, zwłaszcza administracyjnym. Otoczenie jest postrzegane nadal jako źródło ograniczeń i utrudnień, a nie szans dla Zakładów. Takie postępowanie powoduje, że „czeka się" na trudności, a gdy wystąpią potrzeba dużego nakładu pracy, aby je pokonać. Wiążą się z tym również określone straty (np. gdy zabrakło dewiz, zabrakło odpowiednich surowców — a to z kolei wymagało zmian technologicznych, co spowodowało znaczny spadek jakości produkcji).

W przedstawionych nieprawidłowościach w kontaktach z otoczeniem tkwią znaczne rezerwy, których wykorzystanie jest niezbędne do poprawy wyników gospodarowania w przedsiębiorstwach.

РЕЗЮМЕ

„Окружение организации" — это одно из основных понятий, при помощи которого описывается функционирование организации. В первой части статьи рассмотрены разные интерпретации этого понятия.

Авторы предлагают следующую дефиницию окружения организации: „Окружением организации является всё то, что влияет или может повлиять на организацию, а также то, на что воздействует или может воздействовать организация. Таким образом, это будут как другие организации, так и совокупность экономических, политических, правовых, юридических, культурных условий, в которых функционирует данная организация".

Взаимовлияние организации и её окружения может идти как в одном направлении, так и в двух. Проведенные эмпирические исследования показали, что хозяйственная организация ограничивается исключительно адаптационными изменениями, а это в результате приводит к определенным потерям. Несмотря на введение экономической реформы, во взаимоотношениях между организацией и её окружением в течение последних 4-х лет ничего не изменилось.

SUMMARY

"Organization environment" is one the basic notions which serve to describe the functioning of the organization. In the first part of the article, different interpretations of this notion are discussed which exist in bibliography.

The following definition of organization environment was put forward: organization environment includes everything which this organisation influences or may influence. Therefore, these are both other organizations and the whole of economic, political, legal, ecological and cultural conditions in which a given organization exists.

The interactions between organization and its environment can be unidirectional or mutual. An empirical study showed that the economic organization limits itself only to adaptable changes which is usually connected with definite losses. In recent four years nothing has been changed in the relation between organization and its environment in spite of the introduction of the economic reform